

УДК 336.02

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© О. В. Леспук, Н. І. Передерієнко, к.е.н., доцент,  
НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**Раскрыта сущность финансовой стратегии, ее место и роль в системе управления предприятием, предлагаются методические подходы к формированию финансовой стратегии предприятия, определены факторы влияния на ее формирование.**

**Essence of financial strategy, a place and a role of financial strategy in system management of enterprises are considered, have offered methodical approaches of formation of financial strategy of enterprises, the list of basic factors is marked, which influence on it.**

### Постановка проблеми

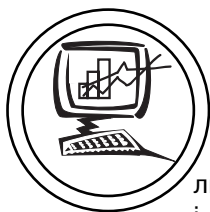
Економічні процеси, які відбуваються у державі диктують нові вимоги до управління підприємством як відкритою системою, яка, враховуючи внутрішні можливості, повинна постійно пристосовуватися та швидко реагувати на потенційні загрози зовнішнього середовища. Успіх будь-якої справи неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів. При цьому однією з основних невідкладних проблем є підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Очевидно, що зважаючи на такі цільові настанови, повинні формуватися ключові стратегії управління підприємством, зокрема і управління фінансами.

### Аналіз попередніх досліджень

Над питанням сутності фінансової стратегії, її формування і

оцінки якості працювали такі вчені, як І. А. Бланк, А. Г. Семенов, В. П. Савчук, У. П. Лихота, Ястремська, В. Гриньов, Ю. В. Лукіна та ін [1—5]. Трактують сутності фінансової стратегії в сучасних умовах відбувається за двома напрямками: у широкому і вузькому розумінні. Іванищева А. В. трактує фінансову стратегію як систему довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства, що визначаються його фінансовою ідеологією, і найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Фінансова стратегія — це довгостроковий курс фінансової політики, розрахований на перспективу, що передбачає розв'язання великомасштабних завдань підприємства [10]. Фінансова стратегія окреслює картину розвитку організації в майбутньому, виступає основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу і напрям організації фінансових відносин [9].

Однак існує і звужене розуміння її призначення, яке зводиться



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

лише «до використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів для досягнення стратегічної конкурентної переваги» [12]. Актуальність саме такого аспекту підтверджується насамперед тим, що саме фінансові ресурси в діяльності підприємства є ключовими, оскільки це єдиний вид ресурсів, що трансформується у будь-який інший вид ресурсів.

Розглядаючи численні варіанти трактування поняття, можна зробити висновок, що найбільш вдалими є визначення, яке дає І. Бланк: «Фінансова стратегія — це один з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, яка забезпечує усі основні напрями розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямів формування і використання фінансових ресурсів за зміни умов зовнішнього середовища» [1]. Однак залишаються невирішеними питання удосконалення процесу формування фінансової стратегії підприємства в сучасних ринкових умовах, тому виникає необхідність подальшого дослідження даної проблеми.

### Мета роботи

Проведені дослідження показали, що існує багато поглядів стосовно формулювання поняття фінансової стратегії. В межах даного дослідження було поставлено завдання — сформулювати поняття фінансової стратегії і визначити основні етапи її формування.

### Результати проведених досліджень

Проаналізувавши наведені трактування категорії «Фінансова стратегія», можна сказати, що фінансова стратегія — це важлива складова концепції розвитку підприємства, яка розрахована на довгострокову перспективу і визначає його цілі, що відрізняються від цілей конкурентів, і дозволяють здійснити вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення, адекватних напрямкам формування і використання фінансових ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища.

При формуванні фінансової стратегії необхідно дотримуватись певних вимог. Дані положення мають свою конструктивну спрямованість, тобто жодне із них не сформовано абстрактно, а містить визначений інструмент досягнення.

1. Фінансова стратегія має спрямовуватись на реалізацію головної мети бізнесу – підвищення багатства власника [7];

2. Стратегія управління фінансами має бути частиною загальної стратегії підприємства [6, 10];

3. Оцінювати результативність бізнесу [8].

Процес розроблення фінансової стратегії для кожної організації є унікальним явищем, тому що залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Огляд та узагальнення існуючих підходів до послідовності розробки фінансової стратегії підприємства свідчить про відсутність єдиної структурної побудови даного процесу, що до-

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



зволяє зробити висновок про необхідність його впорядкування. Запропонований механізм побудови фінансової стратегії подано на рис.

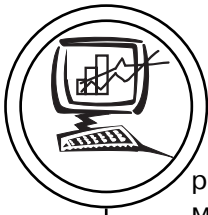
Створення фінансової стратегії неможливе без збирання інформації про ринкове середовище функціонування підприємства. Визначення сукупності факторів, які впливають на розробку фінансової стратегії, дає змогу відповісти на питання: чи призведе розроблена фінансова стратегія до досягнення підприємством своєї фінансової мети в умовах змін факторів зовнішнього фінансового ста-

новища. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища слід здійснювати за допомогою стратегічного фінансового аналізу [5]. Підприємство повинне частіше за своїх конкурентів складати прогнози на майбутнє, це дасть йому змогу контролювати майбутню ситуацію, на відміну від конкурентів, які зможуть лише реагувати на неї.

На основі отриманих результатів здійснюється комплексна оцінка існуючої фінансової позиції підприємства. В процесі такої оцінки потрібно отримати чітке уявлення про основні па-



Загальний механізм формування фінансової стратегії



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

раметри, які характеризують можливості і обмеження розвитку фінансової діяльності підприємства.

Подальшим етапом формування фінансової стратегії має бути формування стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства [9]. Визначення бажаного рівня загальної цілі фінансової стратегії є основою для побудови ієрархії цілей нижчих рівнів. Сформована ціль повинна відповідати рівню забезпечення ресурсами.

Вибрана загальна фінансова ціль визначає період її досягнення. Період вважається похідною величиною від цілі, сформульованої в результаті внутрішньої та зовнішньої синхронізації нормативів фінансової діяльності в часі [2]. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі цілей фінансової стратегії з цілями загальної стратегії організації, а також зі змінами кон'юнктури фінансового ринку. Умовами визначення періоду досягнення цілей є галузева належність організації, її розмір, стадії життєвого циклу товарів тощо. Зрозуміло, що фінансова стратегія фірми, якій загрожує банкрутство, відрізнятиметься від стратегії здорової фірми [5].

Наступною стадією формування фінансової стратегії розвитку підприємства є формування сукупності можливих варіантів фінансової стратегії

підприємства. Наявність портфелю фінансових стратегій знижує рівень ризику прийняття неправильного рішення у виборі оптимального варіанту [12]. Найчастіше першочерговими критеріями відбору є: забезпечення мети моделювання і наявність найменших трансакційних витрат по здійсненню варіанта.

Деталізація обраного варіанта моделі фінансової стратегії здійснюється шляхом доведення загальної моделі до рівня наповнення її суб'єктами-виконавцями, розробки конкретних програм і проектів. Важливо визначити пріоритетність задач у рамках загальних стратегічних цілей розвитку. На цій фазі підприємство реалізує стратегію, досягає бажаних результатів в удосконаленні організаційної структури, управлінні персоналом і загальним менеджментом [10]. Якщо в процесі формування і реалізації фінансової стратегії виявлено певні відхилення фактичних значень показників від планових і від визначених умов діяльності підприємства, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, де виявлено відхилення.

З огляду на вище приведені факти, є цілком зрозумілим те, що ключовим етапом формування фінансової стратегії підприємства є вибір найбільш якісного з альтернативних варіантів. З огляду на це проблема оцінки якості фінансової стратегії є однією зі стрижневих щодо стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємств [4].

Зміст поняття «якість фінансової стратегії» у цілому харак-

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



теризує рівень досконалості процесу її формування і досяжність результатів. У міру забезпечення фінансовими ресурсами інших функціональних стратегій (маркетингової, кадрової тощо) обґрунтована і правильно розроблена фінансова стратегія є однією з умов успішної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, що породжує ланцюг причинно-наслідкових зв'язків: «якість фінансової стратегії—якість функціональних стратегій—якість загальнокорпоративної стратегії [10]. Таким чином, якість фінансової стратегії є сукупністю властивостей, що зумовлюють її здатність відповідати визначеним вимогам загальної стратегії розвитку і характеризують міру досяжності, можливості та результативності реалізації. Основними властивостями фінансової стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створювати і підтримувати довгострокові переваги як фінансових ресурсів, так і підприємства в цілому, орієнтованість у часі, досяжність, зумовлену відповідністю потенціалу підприємства його стратегічним можливостям функціонування і розвитку, плановість, системність, диференційованість, гнучкість, ризикованість.

Однак слід відзначити, що деякі властивості фінансової стратегії, котрі характеризують її якість, можуть суперечити одна одній: поліпшення однієї властивості чи групи властивостей зумовлює погіршення інших. Наприклад, значне зростання фінансового результату діяльності, як правило, пов'язане зі

збільшенням рівня прийнятого ризику. Тому, знаючи суперечливу природу властивостей якості фінансової стратегії, фінансові менеджери і керівники підприємства повинні прагнути до їхнього оптимального співвідношення [4].

Саме від правильної постановки цілей, яких має на меті досягти фірма і якості розробленої задля цього фінансової стратегії, залежить ефективність дій підприємства, досягнення ним успішних результатів або ж невдачі.

### Висновки

В умовах істотних змін макроекономічних показників, системи державного регулювання ринкових процесів, підвищення нестабільності зовнішнього середовища виникає необхідність передбачення майбутнього стану підприємства, тобто зростає необхідність орієнтації компанії на стратегічне управління. Серед функціональних стратегій на особливу увагу заслуговує фінансова стратегія, яка є складовою загальної стратегії підприємства і забезпечує основу для всіх управлінських рішень у сфері фінансів. Створення фінансової стратегії забезпечує окреслення підприємством усіх основних напрямів розвитку його фінансової діяльності та фінансових відносин, дає можливість компанії визначити своє місце в конкурентному середовищі, оцінити вартість бізнесу і найкращим чином досягти поставленої мети, котра, як відомо, визначається з позиції його власника(власників) і полягає у збільшенні його багатства.



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

1. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. — 711 с.
2. Семенов А. Г. Финансова стратегія в управлінні підприємством : [Монографія] / А. Г. Семенов. — Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2008.
3. Савчук В. П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В. П. Савчук // Корпоративный менеджмент. — 2008. — № 5. — С. 23—37.
4. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. — 2006. — № 6. — С. 121—128.
5. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємств / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. — 2006. — № 3. — С. 113—118.
6. Хрущ Н. А. Стратегії компанії: механізми формування та адаптації в сучасному інвестиційному середовищі / Н. А. Хрущ // Фінанси України. — 2008. — № 8. — С. 45—52.
7. Турило А. М. Оцінка вартості підприємства в системі фінансово-економічної стратегії його розвитку / А. М. Турило // Фінанси України. — 2009. — № 5. — С. 95—100.
8. Цигилик І. І. Роль аналізу фінансової діяльності в системі стратегічного управління / І. І. Цигилик, О. М. Бойчук // Економіка. Фінанси. Право. — 2006. — № 7. — С. 9—14.
9. Хрущ Н. А. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі / Н. А. Хрущ // Економіст. — 2008. — № 9. — С. 62—65.
10. Іванищева А. В. Розробка фінансової стратегії підприємства / А. В. Іванищева // Економіка. Фінанси. Право. — 2005. — № 10. — С. 14—20.
11. Лихота У. П. Фінансова стратегія управління підприємством / У. П. Лихота // Фінанси України. — 2001. — № 2. — С. 86—88.
12. Шняк І. М. Формування та реалізація фінансової стратегії промислового підприємства / І. М. Шняк // Економічні науки. Серія облік і фінанси. — 2008. — №5 (20).

Рецензент — А. В. Кваско,  
к.е.н., доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 17.12.09